



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

Delicius S.L.: Viabilidad económica.

Trabajo Fin de Grado presentado por Nury Jessenia Reyes Gualpa, siendo la tutora del mismo la profesora María del Rocío García Villanueva.

Vº. Bº. del Tutora:

Alumna:

Dª Rocío García Villanueva

Dª. Nury J. Reyes Gualpa

Sevilla. Septiembre de 2018



GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO [2017-2018]

TÍTULO:

DELICIUS S.L.: VIABILIDAD ECONÓMICA

AUTOR:

NURY JESSENIA REYES GUALPA

TUTOR:

D^a MARÍA DEL ROCÍO GARCÍA VILLANUEVA

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

RESUMEN:

Proyecto que aplica la planificación financiera para analizar la viabilidad económica de Delicius S.L., una empresa de nueva creación situada en Sevilla y encuadrada en el sector de la restauración.

PALABRAS CLAVE:

Planificación; viabilidad; estrategia; escenario; sin gluten.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
2. CAPÍTULO 2: EL SECTOR DE ACTIVIDAD.....	3
2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR.....	3
2.2. ENTORNO SECTORIAL.....	3
2.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL SECTOR.....	7
2.3.1. Análisis de la estructura económica y financiera.....	8
2.3.2. Análisis de la cuenta de resultados.....	9
3. CAPÍTULO 3: CREACIÓN DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
3.1. CREACIÓN DEL NEGOCIO.....	11
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
3.3. ANÁLISIS DAFO Y MATRIZ CAME.....	14
3.4. PLAN DE MARKETING.....	16
4. VIABILIDAD DE LA EMPRESA ANALIZADA.....	19
4.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	19
4.2. ESTRATEGIA DE CAPITAL.....	19
4.2.1. Política de inversión inicial.....	20
4.2.2. Política de financiación.....	21
4.3. ESTRATEGIA FINANCIERA.....	21
4.4. ESTRATEGIA A CORTO PLAZO.....	22
4.5. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.....	22
4.5.1. Previsión de ventas.....	23
4.5.2. Previsión de gastos.....	23
4.6. CUADROS.....	24
4.6.1. Cuadro de cash-flow.....	24
4.6.2. Cuadro de necesidades netas de capital corriente.....	26
4.6.3. Presupuesto de capital.....	27
4.6.4. Presupuesto de tesorería.....	28
4.6.5. Balances previsionales.....	29
4.7. MODELO PRESUPUESTARIO ALISADO.....	30
5. CONCLUSIONES FINALES.....	33

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo consiste en estudiar la viabilidad económico-financiera de una nueva empresa del sector de hostelería y restauración, Delicius S.L., un restaurante que estaría ubicado en la ciudad de Sevilla, concretamente en la zona de Nervión.

Con este proyecto se pretende atender a aquella parte de la población relacionada, fundamentalmente, con las intolerancias al gluten y a la lactosa

La Declaración Pública sobre la Alergia a los Alimentos y la Anafilaxia¹ llevada a cabo por la Academia Europea de Alergia e Inmunología Clínica (EAACI) pone de manifiesto que la alergia a los alimentos es un problema de salud pública que afecta a más de diecisiete millones de personas en Europa, de las cuales tres millones y medio son menores de veinticinco años. Según cifras ofrecidas por la Federación de Asociaciones de Celíacos de España, cerca de medio millón de españoles son intolerantes al gluten. Sin embargo, la intolerancia a la lactosa afecta aproximadamente a un 40% de los españoles.

Hace algunos años, para este colectivo de personas resultaba difícil encontrar un lugar adaptado a sus necesidades alimenticias. Hoy en día, cada vez más establecimientos están incorporando en sus cartas alimentos sin gluten y/o lactosa. Don Miguel Crespo, vicepresidente de Asprocese (Asociación Provincial de Celíacos de Sevilla), indica que hay buena voluntad por parte de los empresarios sevillanos a invertir en este tipo de negocios, aun así, queda mucho por hacer.

Con la creación de Delicius S.L. se pretende ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de una parte de la población que no han sido cubiertas totalmente por la competencia. La propuesta de valor de la empresa es ofrecer garantías suficientes de un consumo seguro para las personas intolerantes y alérgicas, ofreciendo un servicio de calidad dirigido al ocio en familia y entre amigos.

Es por ello que me resulta interesante analizar la posibilidad de acometer este proyecto de crear una nueva empresa y estudiar su viabilidad económica.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este proyecto es el estudio de la viabilidad económico-financiera de la empresa Delicius S.L para un horizonte temporal de 5 años, empleando como método de análisis la planificación financiera. Para llegar a este objetivo se buscará la consecución de varios objetivos tácticos:

- Análisis del sector hostelero.
- Creación del negocio, análisis de la demanda y la competencia, y plan de marketing.
- Plan financiero y elaboración de presupuestos.
- Conclusiones del trabajo.

¹ Sensibilidad excesiva de algunas personas a la acción de ciertas sustancias alimenticias o medicamentosas.

Para ello debemos analizar las estrategias que llevaremos a cabo, así como también, tener en cuenta las oportunidades que tiene la empresa para diferenciarse de sus competidores. Es muy importante conocer el entorno que rodea a la empresa e identificar cuáles serán nuestros competidores directos.

Este trabajo va a seguir la línea marcada por los objetivos tácticos. De este modo, en el capítulo 2 se analizará el entorno económico y sectorial en el que se desenvolverá el negocio. Posteriormente, en el capítulo 3 se procederá a desarrollar la puesta en marcha de la empresa. Una vez hecho lo anterior, se realizará en el capítulo 4 el diseño del modelo financiero, planteando las estrategias y las políticas necesarias para elaborar el plan, así como los presupuestos. Finalmente, en el capítulo 5 se elaborarán las conclusiones del trabajo.

Para la realización de este proyecto se han estudiado distintos informes realizados sobre el sector como el Estudio Anual de los sectores de la Hostelería publicado por la Federación Española de Hostelería o el Informe de precios sobre productos sin gluten realizado por la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE).

CAPÍTULO 2

EL SECTOR DE ACTIVIDAD

2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR

La actividad económica que va a desarrollar Delicius S.L está relacionada con el sector de la Hostelería, uno de los sectores más activos en España y una rama productiva muy importante dentro de la estructura económica.

El sector de Hostelería engloba, a su vez, dos ramas de actividad: restauración y alojamiento turístico. En este caso, el objeto de estudio no es el conjunto de la Hostelería sino solo la rama de Restauración, definida por la Real Academia Española como la actividad de quien tiene o explota un restaurante.

España cuenta con una industria turística muy potente. Es el segundo destino más visitado y es debido a las buenas condiciones climatológicas que goza durante buena parte del año. En 2017 España alcanzó un récord de llegadas con 82 millones de turistas internacionales. Los principales destinos fueron Cataluña, Baleares y Canarias. Andalucía fue la cuarta comunidad autónoma con 11.024.038 llegadas.

Según la Cuenta Satélite del Turismo de España 2010-2016 publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2016 el peso del turismo alcanzó los 125.529 millones de euros, lo que supuso el 11,2% del PIB. Además, el nivel de empleo vinculado al turismo también aumentó, representando el 13% del total de los puestos de trabajo de la economía.

2.2. ENTORNO SECTORIAL

La industria española de restauración creció un 2,1% en 2016 y alcanzó los 95.100 millones de euros. Así, según un informe publicado en la base de datos MarketLine, esta industria ha crecido moderadamente debido a las altas tasas de desempleo y a la inestabilidad económica del país.

Año	Millones de euros	Crecimiento
2012	89.400	
2013	89.000	-0,50%
2014	91.200	2,40%
2015	93.200	2,20%
2016	95.100	2,10%

Tabla 2.1. Valor de la industria de servicios de restauración en España.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de MarketLine.

Dentro de la industria de restauración el segmento más rentable fue el de los clubs, pubs y bares representando un 49,7% del total del valor de la industria, seguido del segmento de los restaurantes con un 21,3%. Cabe destacar que España es el país con mayor número de bares, alrededor de 280.000 establecimientos.

Se espera que la industria de servicios de restauración siga creciendo. Las expectativas españolas para el horizonte temporal (2018-2020) son que el volumen de mercado aumente en torno a un 4% gracias a la mejora de la situación económica.

Además, es importante destacar que, según un estudio realizado por la empresa de investigación de mercados, The NPD Group, en 2017 las ventas en bares y restaurantes aumentaron un 2,5% hasta alcanzar los 36.024 millones de euros.

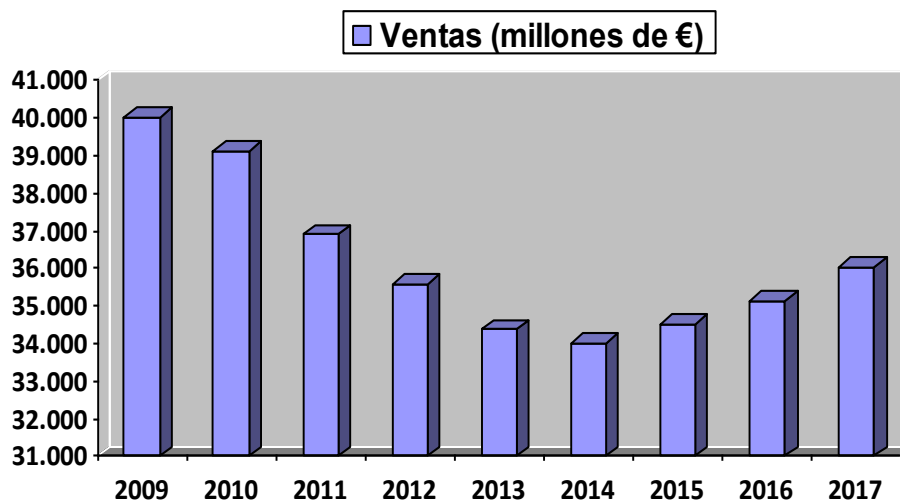


Figura 2.1. Evolución de las ventas en el sector Restauración.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de The NPD Group.

Como podemos observar, en la figura 2.1., desde el año 2009 las ventas experimentaron fuertes caídas y es en 2015 cuando rompe con esa tendencia negativa.

Atendiendo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), la actividad desempeñada por Delicius S.L se encuadra dentro de la sección I: Hostelería. El INE establece que dicha sección comprende la prestación de alojamientos para estancias cortas a turistas y viajeros, así como también las actividades como la oferta de comidas completas y bebidas aptas para su consumo inmediato.

A su vez, debido a la diversidad de servicios complementarios que comprende, se desglosa esta sección en dos subsectores, correspondientes a las divisiones 55: Servicios de alojamiento y 56: Servicios de comidas y bebidas (actividades de prestación de servicios de comidas y bebidas que ofrecen comidas y/o bebidas listas para su consumo inmediato). Dentro de esta última división se encuentra la subdivisión 56.10: Restaurantes y puestos de comida, donde incluimos a Delicius S.L.

Tomando en consideración la clasificación los establecimientos hosteleros, realizada por la Federación Española de Hostelería (FEHR), estas empresas se clasifican según diversos criterios, tales como, la naturaleza del local y el servicio que ofrecen. Distingue entre:

- Restaurantes
- Bares y cafeterías
- Restauración social
- Ocio
- Alojamientos

Delicius S.L. se encuadraría dentro de la primera categoría.

En la figura 2.2., se muestra la evolución del número de locales de comidas y bebidas en España hasta el año 2016, según la información proporcionada por la Federación Española de Hostelería (FEHR).

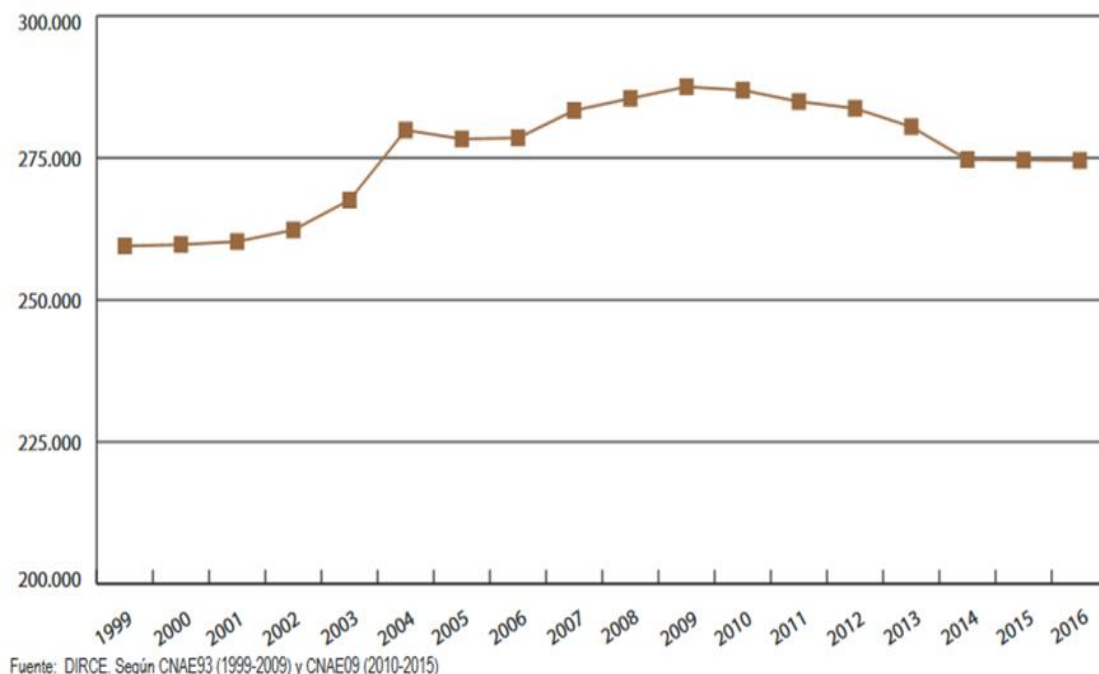


Figura 2.2. Evolución total de locales de comidas y bebidas.

Fuente: Federación Española de Hostelería.

Como podemos observar, el número de locales de comidas y bebidas ha experimentado ciertas fluctuaciones. Podemos distinguir tres tramos:

- 1ª tramo (1999-2009): durante estos años la tendencia es generalizada y creciente. Solo hay un pequeño estancamiento en los años 2005 y 2006.
- 2ª etapa (2010-2014): se inicia una fase de declive. Caída en todos los años.
- 3ª etapa (2014-2016): comienza una leve recuperación y se estabiliza el número de establecimientos.

Centrándonos en la última de estas tres etapas, según los datos publicados por el Directorio Central de Empresas (DIRCE), el número de empresas españolas dedicadas al servicio de comidas y bebidas disminuyó considerablemente hasta el año 2016 (figura 2.3.). Muchas empresas abandonaron esta actividad debido a la mala situación económica que atravesaba el país. Pese a que España durante esos años inició su recuperación económica, ello no fue suficiente para que las empresas lograran superar sus dificultades. Ya en el año 2017, se aprecia el inicio de un período de crecimiento.

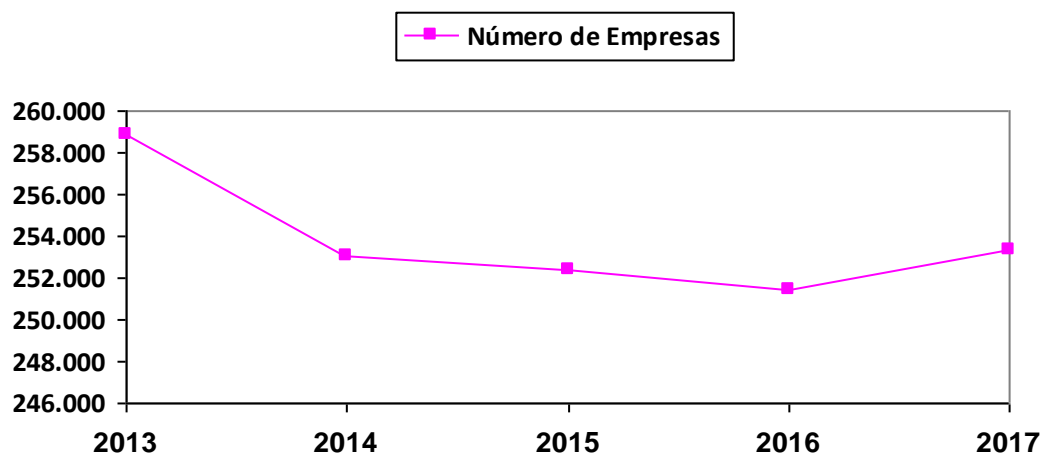


Figura 2.3. Evolución del número de empresas españolas dedicadas al Servicio de comidas y bebidas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del DIRCE.

España cuenta con 253.344 empresas dedicadas al servicio de comidas y bebidas, de las cuales 44.848 empresas están en Andalucía y representan un 17,7% del total nacional.

También es importante destacar la evolución del censo de restaurantes y puestos de comida en España hasta el año 2016, proporcionada por la FEHR.

CC.AA.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacional	71.818	72.527	73.023	72.294	71.077	71.748	73.696
Andalucía	9.532	9.759	9.769	9.631	9.600	9.840	10.342
Aragón	1.691	1.758	1.753	1.795	1.713	1.723	1.787
Asturias, Principado de	1.321	1.352	1.422	1.371	1.337	1.358	1.317
Baleares, Islas	4.656	4.672	4.704	4.715	4.588	4.562	4.663
Canarias, Islas	6.908	6.750	6.769	6.808	6.579	6.760	6.812
Cantabria	869	934	938	905	905	869	902
Castilla y León	2.727	2.813	2.813	2.806	2.751	2.744	2.716
Castilla - La Mancha	1.980	2.072	2.036	2.039	2.016	2.023	2.022
Cataluña	13.428	13.427	13.500	13.206	13.049	13.186	13.665
Comunidad Valenciana	9.745	9.719	9.585	9.388	9.174	9.254	9.607
Extremadura	726	764	793	789	809	793	834
Galicia	3.917	3.959	3.949	3.909	3.828	3.801	3.826
Madrid, Comunidad de	7.796	7.976	8.085	8.110	8.145	8.367	8.445
Murcia, Región de	1.637	1.676	1.656	1.650	1.627	1.652	1.678
Navarra, C. Foral de	680	668	715	717	740	718	726
País Vasco	3.735	3.710	4.008	3.925	3.677	3.572	3.832
Rioja, La	375	394	399	401	420	413	409
Ceuta	(*)	56	55	58	55	45	48
Melilla	(*)	68	74	71	64	68	65
% sobre total Comidas+Bebidas	25,0%	25,5%	25,7%	25,8%	25,9%	26,1%	26,8%

Fuente: DIRCE - (*) Dato estadístico protegido

Figura 2.4. Distribución geográfica y evolución del censo de restaurantes y puestos de comida en España (2010-2016).

Fuente: Federación Española de Hostelería.

Los datos recogidos en la figura 2.4. son muy halagüeños. Desde el 2010 el número de restaurantes y puestos de comida ha ido en aumento. El período de mayor crecimiento fue en el año 2016 (con un incremento del 2,7%). A 1 de enero de 2017, Cataluña era la región con mayor número de restaurantes y puestos de comida (14.464), ocupando Andalucía el segundo lugar con 10.956 locales.

Tomando en consideración los datos publicados por el INE, no disponemos de información detallada del número de restaurantes y puestos de comida en Sevilla. Por ello, se tomará como referencia el número de locales dedicados al servicio de comidas y bebidas. Como mencionamos anteriormente, esta división engloba, entre otras, a restaurantes y puestos de comida.

Según los datos obtenidos del DIRCE para Sevilla Capital, en la figura 2.5. se muestra que en el año 2014 hubo un descenso en el número de locales dedicados al servicio de comidas y bebidas. En 2015 la situación cambia y experimenta un crecimiento continuado.

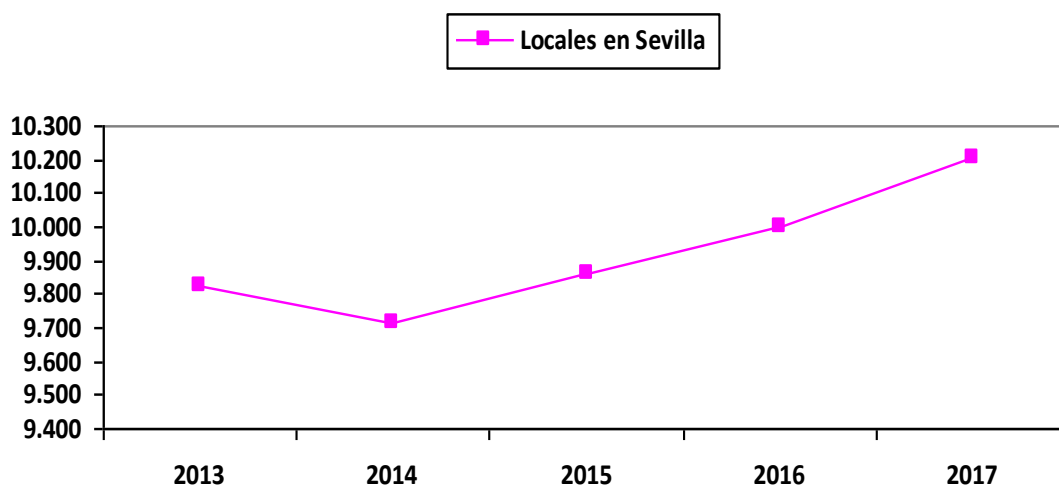


Figura 2.5. Evolución del número de locales dedicados al Servicio de comidas y bebidas en Sevilla.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del DIRCE.

2.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL SECTOR

Vamos a considerar que la competencia más directa de nuestra empresa está formada por los restaurantes sevillanos que puedan incluir en sus cartas la opción sin gluten y sin lactosa. De la información proporcionada por la base de datos SABI, tomaremos las empresas de la provincia de Sevilla con menos de 50 empleados, que se encuentran en activo y que tienen el código de actividad CNAE 5610: Restaurantes y puestos de comida. El período temporal seleccionado, por la disponibilidad de datos, ha sido 2013-2016.

Con estas condiciones encontramos un total de 67 empresas, representativas del entorno más cercano del sector en el que se sitúa nuestra empresa. Hemos tomado las partidas más significativas, donde posteriormente se ha realizado una media de todas ellas. Concretamente se han estudiado los balances y las partidas más importantes de la cuenta de Pérdidas y Ganancias. En la tabla 2.2. se muestran el balance medio de estas 67 empresas de la muestra en cada uno de los años del período de estudio.

	2013	2014	2015	2016
INMOVILIZADO INTANGIBLE	12,906	11,706	11,474	10,197
INMOVILIZADO MATERIAL	418,294	416,076	412,655	407,150
OTROS ACTIVOS FIJOS	97,325	127,105	128,273	100,268
ACTIVO NO CORRIENTE	528,525	554,887	552,402	517,615
EXISTENCIAS	52,422	49,631	49,811	41,277
DEUDORES	68,140	65,288	59,235	61,343
OTROS ACTIVOS LIQUIDOS	75,441	85,192	107,103	102,635
TESORERÍA	96,749	91,467	122,347	127,163
ACTIVO CORRIENTE	292,752	291,577	338,496	332,418
TOTAL ACTIVO	821,277	846,465	890,898	850,034
CAPITAL SUSCRITO	131,736	132,694	132,694	129,759
OTROS FONDOS PROPIOS	217,640	225,208	253,169	244,351
TOTAL PATRIMONIO NETO	349,377	357,902	385,863	374,110
ACREEDORES A L/P	270,190	282,215	279,087	282,775
OTROS PASIVOS FIJOS	24,885	23,186	25,149	10,123
DEUDAS FINANCIERAS	38,185	28,124	34,950	24,964
PASIVO NO CORRIENTE	333,260	333,524	339,185	317,862
ACREEDORES COMERCIALES	56,174	57,313	55,139	51,636
OTROS PASIVOS LIQUIDOS	82,467	97,725	110,710	106,426
PASIVO CORRIENTE	138,640	155,038	165,850	158,061
TOTAL PASIVO	471,900	488,562	505,035	475,923
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	821,277	846,465	890,898	850,034

Tabla 2.2. Balances medios del sector en miles de euros (2013-2016).

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1. Análisis de la estructura económica y financiera.

Podemos destacar que el activo total va aumentando durante los años 2013 al 2015, pasando de 821,277 miles de euros en 2013 a 890,898 en el año 2015, disminuyendo su cuantía a 850,034 miles de euros en 2017. Respecto al activo corriente, podemos destacar el predominio durante todo el periodo de análisis de las partidas otros activos líquidos y tesorería. El peso de estas partidas líquidas sobre el total de activo era, respectivamente, del 9% y del 12% en 2013, hasta situarse en el 12% y el 15% en el año 2016. En cuanto al activo no corriente, podemos destacar el peso del activo material sobre el total de activo, que era del 51% en el año 2013, 49% en el 2014, 46% en el 2015 y 48% en el año 2016.

En cuanto al total de patrimonio neto lo forman el capital suscrito y los otros fondos propios, observamos que van incrementando hasta el año 2015 pasando, de tener en el 2013 un importe de 349,38 miles de euros a 385,86 miles de euros en el 2015. En el año 2016 disminuye la cifra, hasta situarse en 374,11 miles de euros. Respecto a su porcentaje vertical, el patrimonio neto representa de media un 43% sobre el total de recursos financieros.

De manera análoga, vemos que el pasivo se va incrementando desde el año 2013 (471,90 miles de euros) hasta el 2015 (505,04 miles de euros), disminuyendo en el año 2016 a los 475,92 miles de euros. Destaca la importancia del peso que supone el pasivo no corriente, con un promedio del 39% sobre el total de recursos, respecto al pasivo corriente, cuyo porcentaje sobre el total es del 18%. Dentro del pasivo no corriente destaca la partida de acreedores a largo plazo, con un 33% sobre el total de recursos, frente al 4% que suponen las deudas financieras bancarias a largo plazo. En el pasivo corriente podemos destacar la escasa importancia de los acreedores comerciales, o proveedores, con un 6% sobre el total de recursos y el mayor peso de

la partida de otros pasivos líquidos, un 12% sobre el total (suponiendo que su importancia es de los impuestos a pagar por los beneficios obtenidos).

2.3.2. Análisis de la cuenta de resultados.

En la tabla 2.3. se muestran las cuentas de resultados promedio de las 67 empresas que configuran nuestro sector para los años 2013 a 2016.

	2013	2014	2015	2016
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	584,460	624,058	764,584	792,615
MATERIALES	284,113	284,873	290,177	300,754
GASTOS DE PERSONAL	98,425	125,000	260,740	270,627
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	140,308	139,682	146,000	151,000
MARGEN BRUTO	61,615	74,502	67,667	70,234
DOTACIÓN PARA AMORTIZACIÓN INMOV.	44,423	30,404	24,940	24,720
BAIT	17,192	44,098	42,727	45,514
INGRESOS FINANCIEROS	16,311	11,646	2,487	3,711
GASTOS FINANCIEROS	14,342	18,453	13,539	17,513
RESULTADO FINANCIERO	1,969	- 15,000	- 11,052	- 13,802
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	19,161	29,098	31,675	31,712
IMPUESTOS	5,748	8,729	9,502	9,514
RESULTADO NETO	13,413	20,368	22,172	22,199

Tabla 2.3. Pérdidas y ganancias del sector en miles de euros (2013-2016).

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, podemos contemplar que los ingresos de explotación incrementan en todo el período de análisis, pasando de ser 584,460 miles de euros en 2013 a 792,615 miles de euros en el año 2016. Esto supone un crecimiento medio anual del 10,99%. En la figura 2.6. se muestra la variación de los ingresos de un año respecto al anterior.

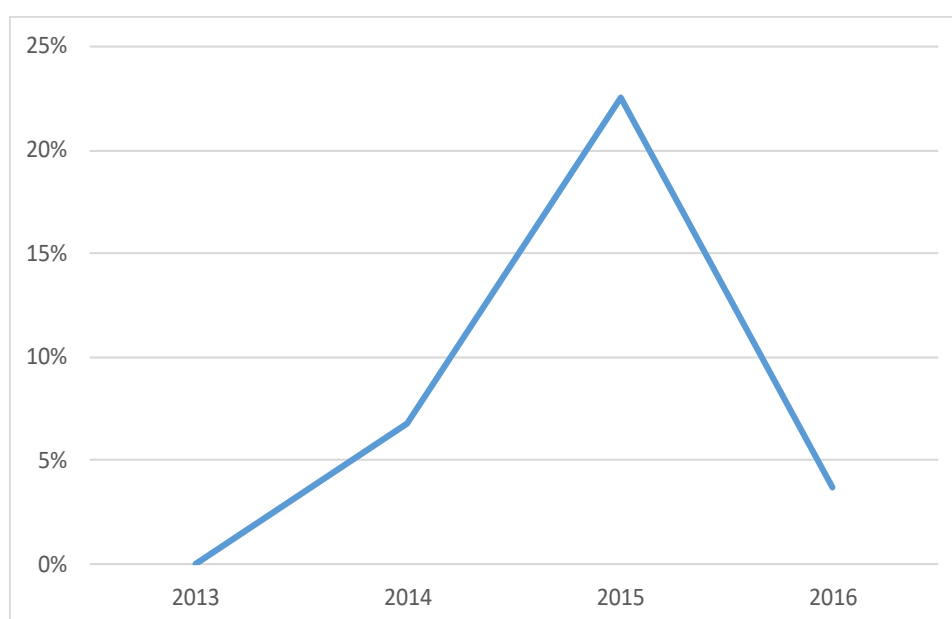


Figura 2.6. Evolución porcentual de los ingresos (2013-2016).

Fuente: Elaboración propia.

El margen bruto de explotación ha tenido altibajos durante todo el período de análisis, coincidiendo su menor resultado en el año 2013 (61.615 miles de euros) y el mayor en 2014, con una cifra de 74,502 miles de euros. En términos porcentuales, el margen bruto representa un promedio del 10,05% de los ingresos de explotación.

En cuanto a los costes de ventas observamos que el de mayor importe, durante todo su periodo de análisis, es el relativo al consumo de materia prima, siendo del 42,54% en relación a los ingresos de explotación. Además, incrementa la cuantía cada año pasando de 284,113 en el año 2013 a 300,754 en el año 2016.

Igualmente se observa el incremento anual del resultado neto, pasando de 13,413 miles de euros en el año 2013 a 22,199 miles de euros en 2016.

CAPÍTULO 3

CREACIÓN DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1. CREACIÓN DEL NEGOCIO.

A continuación, se detallan los principales puntos del resumen ejecutivo de la empresa.

-Nombre de la empresa: Delicius.

-Forma jurídica: Sociedad de responsabilidad limitada (S.L). La elección de esta forma jurídica se debe, entre otras razones, a que no existe ningún máximo ni mínimo de socios y que la responsabilidad se limita al capital aportado. Los rendimientos se gravarán a través del Impuesto de Sociedades (I.S).

-Misión de la empresa: Ofrecer una carta amplia y variada de platos adaptados a las necesidades de nuestros clientes, elaborados con productos sin gluten y sin lactosa. Así como también, que nuestro servicio se caracterice por la buena relación calidad-precio.

-Visión de la empresa: Ser reconocidos por ofrecer un servicio excelente a nuestros clientes y promover el consumo de comida saludable.

-El sector de actividad: Como se ha mencionado en el anterior capítulo de este trabajo, la empresa va a desarrollar su actividad económica en el sector de la Hostelería, exactamente en la rama de Restauración.

-La competencia: A pesar de que existe bastante competencia debido al alto número de bares y restaurantes en Sevilla, el objetivo es la fidelización de los clientes. Es importante que la empresa se diferencie de sus competidores, la mejor forma para ello es ofrecer productos de calidad y dar un trato exquisito al cliente.

-Mercado objetivo: Dirigido principalmente a personas que padecen alergia o intolerancia al gluten o a la lactosa, así como también al resto del público. Personas con hábitos de vida saludable cada vez más conscientes de su alimentación.

-Plan de marketing y ventas: Para dar a conocer la empresa se repartirán folletos y se hará publicidad a través de las redes sociales.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Es importante tener en cuenta las influencias o factores externos que incidirán de una forma u otra en la actividad de la empresa. Para simplificar el análisis, clasificaremos el entorno en dos niveles: macroentorno y microentorno.

- **Macroentorno.**

También conocido como entorno general, comprende todas las influencias de naturaleza política, económica, social y tecnológica que afectan a todos los sectores y empresas por igual.

A continuación, se identificarán los factores que podrían suponer una amenaza u oportunidad para nuestra empresa. Dichos factores serán clasificados en cuatro bloques.

1. Factores sociales:

- España es un territorio óptimo para el desarrollo de cualquier actividad relacionada con la hostelería. Goza de buenas condiciones climáticas y es un destino muy atractivo para los turistas.
- Cada vez existen más problemas alimenticios.
- Segmento de la población en aumento con problemas de alergia o intolerancia al gluten o a la lactosa.
- En cuanto a la competencia, en Sevilla hay pocos restaurantes que ofrezcan cartas variadas dirigidas exclusivamente a este segmento de la población.

2. Factores económicos:

- El escenario económico actual en España es halagüeño, los datos del PIB lo corroboran. Los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) a 31 de mayo de 2018 indican que la economía española registró un crecimiento del 0,7% en el primer trimestre de 2018 respecto al trimestre anterior.
- Es importante el precio de las materias primas, ya que trabajamos con productos especializados. Los precios de las materias primas sin gluten son mucho más elevados de aquellas que si lo contienen. El encarecimiento de los productos sin gluten se debe a motivos de calidad y seguridad. Para la empresa Dr. Schär, especializada en la fabricación de los productos sin gluten, que un producto sea nutricionalmente equilibrado, apetecible para los intolerantes al gluten y que además esté libre de trazas y contaminaciones cruzadas “requiere una inversión superior en tecnología”
- Hay que tener en cuenta el nivel de renta disponible de las familias y el nivel de gasto.
- Además, hay que considerar los tipos de interés a la hora de pedir financiación.

3. Factores políticos-legales:

- España presenta unas condiciones políticas estables para iniciar un proyecto empresarial.
- A nivel europeo existe una certificación denominada Sistema de Licencia Europeo “Espiga Barrada” (ELS), regulada por la Sociedad de Asociaciones de Celíacos de Europa (AOECS). Este sistema facilita la identificación de los productos “aptos para celíacos” y aporta mayor seguridad a este colectivo gracias a los controles y requisitos que deben cumplir las empresas adheridas a este proyecto.
- Hay regulación medioambiental como la ISO 14001 en la que los restaurantes pueden acreditar que cumplen los requisitos que establece dicha norma y que han implantado un sistema de gestión ambiental.
- Es necesario cumplir una serie de requisitos legales a la hora de iniciar un negocio. Por ejemplo: licencia de apertura, licencia de actividad municipal...

4. Factores tecnológicos:

- Uso de las redes sociales y de aplicaciones como Glovo y Just Eat.
- Los métodos de producción y gestión son de vital importancia, por ello el restaurante contará con dos cocinas diferenciadas. La actividad requiere un estricto cumplimiento del proceso para evitar la contaminación cruzada de los alimentos.

• **Microentorno.**

Para analizar el entorno específico se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, herramienta que permitirá analizar el atractivo del sector.

A continuación, analizaremos cada una de estas 5 fuerzas:

- **Amenaza de nuevos competidores:** pueden ser aquellos negocios de restauración que tengan la misma visión que nuestra empresa y que comiencen a ofrecer productos iguales o similares, llegando a producirse guerra de precios.

Todo mercado que sea atractivo se verá amenazado por la entrada de nuevos competidores.

- **Productos sustitutivos:** en este sector el servicio puede verse sustituido fácilmente ya que en otros bares y restaurantes ofrecen servicios y productos similares. Sin embargo, hay que tener presente las peculiaridades que ofrece nuestro restaurante al tratarse de platos exclusivos y saludables sin gluten y/o lactosa. Son pocos los restaurantes que ofrecen este servicio y es un factor que juega a nuestro favor.

- **Competidores actuales:** el sector de restauración se caracteriza por la elevada rivalidad entre las empresas. En Sevilla hay restaurantes que ofrecen algunos productos dirigidos a personas con alergia o intolerancia al gluten y a la lactosa. Cubren parcialmente la demanda de este segmento de la población.

A continuación, mencionaremos algunos competidores directos de Delicius S.L:

1. Mano de Santo: situado en la Alameda de Hércules, es una taquería mexicana. Apto para celíacos puesto que la comida se hace mayoritariamente con maíz, aunque algunos de los platos elaborados se preparan también con trigo.
2. Al Solito Posto: situado también en la Alameda de Hércules, ofrece comida tradicional italiana. Este restaurante también está orientado para celíacos. Ofrece pizzas y pastas.
3. Gazuza Tapas & Vinos: se caracteriza porque su cocina está compuesta principalmente por productos de origen andaluz. También presta especial atención a celíacos e intolerantes a la lactosa.
4. Wurst&Burquer: cuenta también con algunos productos aptos para celíacos. Se especializa en hamburguesas gourmet y en salchichas alemanas.
5. Postigo 10: situado cerca de la Catedral, es un restaurante orientado para celíacos. Además, cuenta con una homologación dada por la Asociación Provincial de Celíacos de Sevilla (Asprocese). Está inscrito al Programa Sevilla sin Gluten (en el apartado 3.4. se explicará en qué consiste).
6. Tradevo Centro: restaurante de alta cocina, situado en la Cuesta del Rosario, del cual don Gonzalo Jurado es chef y propietario.
7. Come in casa: restaurante italiano que ofrece comida sana y casera que puede satisfacer las exigencias de clientes con alguna alergia.
8. Estraperlo: situado en el barrio de El Porvenir. Se preocupan por una alimentación libre de pesticidas, apuestan por el consumo de productos ecológicos.

- **Clientes:** principalmente las personas celíacas o intolerantes a la lactosa, también familias y amigos. En este sector hay mucha competencia y el cliente tiene la facilidad de elegir, por ello el objetivo es la fidelización para que los clientes potenciales elijan nuestro restaurante antes que cualquier otro.

Los celíacos están obligados a seguir una dieta estricta, por ello la alimentación de este colectivo debe basarse fundamentalmente en productos naturales como carne, pescado, frutas y verduras. Es importante señalar que para una persona celíaca seguir una dieta sin gluten supone un gasto extra. Según el Informe de precios sobre productos sin gluten 2017 publicado por la Federación de Asociaciones de Celíacos de

España (FACE) estos productos tienen un precio mucho más elevado que sus equivalentes sin gluten.

Como certifica este informe, una familia con un celíaco tiene un gasto superior de 1.040,41€ en la cesta de la compra anual. La tabla 3.1. muestra la diferencia de precios entre productos con gluten y sin gluten.

ALIMENTOS	CON GLUTEN		SIN GLUTEN	
	Consumo semanal	Coste semanal	Consumo semanal	coste semanal
Cereales desayuno	200	1,19	200	1,68
Barritas cereales	75	0,92	75	2,85
Galletas	200	0,54	200	2,3
Galletas de chocolate	40	0,19	40	0,65
Magdalenas	34	0,13	34	0,43
Harina de pan	63	0,04	63	0,24
Harina de repostería	25	0,03	25	0,13
Macarrones/Fideos	180	0,31	180	0,7
Pan de barra	900	1,75	900	8,77
Pan de molde	250	0,54	250	2,48
Pan tostado	60	0,21	60	0,81
Pan de hamburguesa	27	0,1	27	0,35
Pan rallado	100	0,11	100	1,04
Croquetas	125	0,66	125	1,78
Pizza	125	0,71	125	1,76
Masa hojaldre	63	0,24	63	0,72
Lasaña	25	0,13	25	0,49
Tartas	10	0,12	10	0,15
Producto navideño	50	0,98	50	1,09
Cerveza	1.600	2,4	1.600	3,84
TOTAL		11,27		32,24

Tabla 3.1. Consumo (g) de alimentos y coste (€) semanal en una dieta estándar en productos con/sin gluten).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe de precios sin gluten 2017.

Hay que destacar que hubo una pequeña disminución en el precio de los productos sin gluten de 2016 a 2017 cercana al 11%.

- **Proveedores:** en el sector de restauración los proveedores juegan un papel fundamental para lograr la diferenciación. Por ello seleccionaremos aquellos proveedores que nos ofrezcan productos de calidad, naturales y a buen precio.

En resumen, es crucial identificar cuáles serán los factores clave para la supervivencia y éxito de nuestra empresa. Para ello hay que responder a dos cuestiones muy importantes: ¿Qué desean los clientes? y ¿Cómo sobrevivir a la competencia? Como se ha mencionado anteriormente los clientes desean productos adaptados a sus necesidades, que el servicio sea de calidad y sobre todo que las materias primas utilizadas estén libres de gluten y lactosa. Para poder sobrevivir a la competencia es necesario una buena estrategia de marketing para atraer a los clientes y lograr la diferenciación en calidad.

3.3. ANÁLISIS DAFO Y MATRIZ CAME.

Para conocer la situación en la que se encuentra la empresa emplearemos un análisis DAFO mediante el cual analizaremos sus características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas). La figura 3.1. recoge las principales conclusiones obtenidas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia en el sector. - Coste de la materia prima. - No contar con local propio. - Dificultad de aparcamiento. - Poca cartera de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de alta competencia en el sector. - Entrada de nuevos competidores. - El poder adquisitivo de los clientes. - Alta tasa de desempleo.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Buena ubicación. - Diferenciación del producto en calidad. - Fidelización de clientes. - Buena relación calidad-precio. - Formación de nuestros profesionales. - Dos cocinas diferenciadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del turismo. - Mejora de la economía. - Utilización de nuevos canales de venta. - Mayor preocupación por la salud. - Gran número de personas alérgicas o intolerantes al gluten o a la lactosa.

Figura 3.1. Análisis DAFO.*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, realizaremos un análisis CAME cuya finalidad es corregir las debilidades y afrontar las amenazas detectadas, así como también, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del análisis DAFO. En la figura 3.2. se muestran las conclusiones obtenidas.

CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Llegar a acuerdos con los proveedores → Pedido mínimo. -Zona con parking. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar productos innovadores y mejorar continuamente. -Fidelizar a nuestros clientes ante la posible entrada de nuevos competidores.
MANTENER FORTALEZAS	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Seguir apostando por la calidad de nuestros productos. -Ofrecer a nuestros empleados cursos de formación. -Ofrecer a nuestros clientes un buen trato, además de promociones y un contacto directo a través de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utilización de aplicaciones como Glovo y Just Eat. -Fomentar el consumo de nuestros productos (publicidad). -Apertura de un canal en TripAdvisor para que los clientes de su valoración o aparecer en una guía turística.

Figura 3.2. Matriz CAME.*Fuente: Elaboración propia.*

3.4. PLAN DE MARKETING.

Las empresas se encuentran ante un entorno muy competitivo y deben afrontar continuamente nuevos retos, por ello es necesario elaborar un plan de marketing que permita a nuestra empresa afrontar los cambios del entorno.

El principal objetivo es captar la atención de los clientes, haciendo énfasis de que prestamos una atención especial a personas alérgicas o intolerantes al gluten o a la lactosa.

Como estrategia de marketing, se va a segmentar el mercado por tipo de cliente. La empresa ofertará una gran variedad de platos, dirigidos al público celíaco, a intolerantes a la lactosa y al público en general.

La empresa quiere mostrarse como una empresa seria y responsable que se preocupa por la salud y el bienestar de sus clientes, apostando siempre por la calidad del servicio y por perseguir siempre la mejora continua. Es muy importante para Delicius S.L. dar tranquilidad a sus clientes a través del conocimiento de cada uno de los productos que son utilizados para la elaboración de los platos. De esta manera la empresa aspira a ser reconocida en la ciudad de Sevilla.

La empresa apuesta por la formación de sus trabajadores en materia de alergias alimenticias. Por ello, Delicius S.L. va a adscribirse al Programa Sevilla Sin Gluten, una campaña llevada a cabo por la Asociación Provincial de Celíacos de Sevilla (Asprocese). Este programa es una homologación que certifica que la empresa ofrece menús sin gluten, permitiendo que se adhiera a la Guía de establecimientos de Sevilla y Provincia que ya cuentan con esa homologación. El Programa consiste en:

- A. La formación continua del personal, clave para la búsqueda de la calidad alimentaria.
- B. Gestión de Asesoramiento y Divulgación por parte de la Asociación.
- C. Control de Laboratorio (Auditorías, procedimientos...)

Una vez alcanzadas estas tres etapas, Asprocese cederá el logotipo que permitirá identificar al establecimiento como homologado por parte de la Asociación (se muestra en la figura 3.3.). Delicius S.L. obtendrá la homologación en el primer año.



Figura 3.3. Logotipos de Asprocese.

Fuente: Asprocese.

En el caso de Delicius S.L., es obligatorio que durante el primer año el curso de formación sea realizado por todo el personal de la empresa. Para años posteriores, el curso solo lo realizarán los camareros y cocineros.

Este curso de formación está comprendido por 6 módulos:

- La enfermedad celíaca.
- Dieta sin gluten.
- Compras, almacenamiento y transporte.
- Cómo servir comida sin gluten.
- Manipulación de alimentos sin gluten.

- Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) para dietas sin gluten.

Además, para dar a conocer al restaurante antes de que el boca-oído empiece a funcionar, se harán 500 flyers que serán repartidos en zonas cercanas al restaurante. Esta medida supone un coste estimado para la empresa de 22,98€. Serán adquiridos en 360imprimir, una imprenta online.

CAPÍTULO 4

VIABILIDAD DE LA EMPRESA ANALIZADA

4.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

Dado que el objetivo principal de este trabajo es el estudio de la viabilidad económica-financiera de la empresa Delicius S.L., es necesario definir en qué consistirá.

Brealey y Myers exponen que “la planificación financiera se define como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; la proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisiones de las alternativas a adoptar y por último de la comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.”.

En otras palabras, es un método que consiste en proyectar un determinado futuro para la empresa con la ayuda de las proyecciones futuras de los flujos financieros. Para ello será necesario implantar determinadas estrategias y políticas que serán de gran utilidad para definir el plan financiero.

Una planificación financiera mal definida es una de las razones por las que se produce el fracaso y los problemas financieros en las empresas. Por tanto, es de suma importancia una adecuada planificación ya que nos permitirá plasmar el futuro empresarial en las cuentas de resultados, balances y presupuestos de tesorería previsionales. La planificación financiera marcará el rumbo de la empresa, de ahí la gran importancia del plan económico-financiero.

Para poder llevar a cabo dicha planificación es necesario configurar un modelo que nos permita alcanzar los objetivos planteados. El modelo contable será el que emplearemos para planificar las decisiones que afectarán a nuestra empresa Delicius S.L.

En primer lugar, hay que dibujar el camino a seguir, es decir, diseñar las estrategias y las políticas necesarias que van a permitir a la empresa la consecución de los objetivos. Debemos definir las estrategias del producto, las estrategias de capital, las estrategias financieras y las estrategias a corto plazo. Las estrategias que consideremos más importantes serán implantadas y detalladas en el plan financiero y cuantificadas en el presupuesto financiero.

Para poder confeccionar el presupuesto financiero es necesario elaborar los siguientes documentos:

- Cuadro de cash-flow.
- Cuadro de necesidades netas de capital corriente, NNCC.
- Presupuesto de capital.
- Presupuesto de Tesorería.
- Balances previsionales.

4.2. ESTRATEGIA DE CAPITAL.

La estrategia de capital se desglosa en dos sub-apartados, por un lado, se encuentra la política de inversión que recoge las inversiones que la empresa llevará a cabo. Por otro lado, en la política de financiación se recoge cómo la empresa financiará las inversiones que pretende realizar.

4.2.1. Política de inversiones.

En este apartado se va a proceder al cálculo de la inversión inicial que será necesaria para el arranque de la iniciativa empresarial, así podremos saber cuáles serán las necesidades de financiación.

Para realizar nuestra actividad alquilaremos un local que está totalmente reformado, por el cual pagaremos un alquiler mensual de 4.000€. Hay que tener en cuenta que los gastos de constitución de la empresa serán aproximadamente 1.000€. En este concepto se incluirán aquellos gastos previstos para la constitución legal del negocio que son necesarios para que la nueva empresa pueda iniciar su actividad económica, como, por ejemplo, gastos de licencias de apertura, gastos notariales...

A continuación, se va a detallar las inversiones que serán necesarias para lograr el correcto funcionamiento del proceso productivo. Podemos distinguir entre inmovilizado intangible y material.

Dentro del inmovilizado intangible se recoge la inversión realizada en un programa informático para una mejor gestión del restaurante. En cuanto al inmovilizado material, es la partida más importante dentro del activo no corriente. Recoge las inversiones realizadas en:

- Maquinaria: incluye dos cocinas más campanas extractoras, dos cámaras frigoríficas, dos congeladores, un horno, un lavavajillas, una cafetera, una batidora, un microondas, dos tostadores, tres freidoras, dos exprimidores y dos planchas.
- Utillaje: compuesto por la vajilla, cubertería, enseres de cocina como sartenes, ollas y calderos, además de servilletas y manteles desechables.
- Mobiliario: compuesto por 15 mesas con sus respectivas sillas y 6 taburetes, así como también dos estanterías para guardar la vajilla y la cubertería. Además de lámparas y otros artículos para decorar el local.
- Equipo para los procesos de información: un ordenador portátil y un TPV táctil modular completo con comandero, cuyas características son las siguientes: sistema operativo Windows 7 Pro, memoria de 250 GB, incluye 3 comanderos y 8 rollos de 80x80 de papel térmico para impresora.

Inversiones en activo no corriente	€
<i>Inmovilizado intangible</i>	<i>2.000</i>
Aplicaciones informáticas	2.000
<i>Inmovilizado material</i>	<i>24.514</i>
Maquinaria	12.660
Utillaje	3.200
Mobiliario	6.500
E.P.I	2.154
Total	26.514

Tabla 4.1. Inversiones en activo no corriente

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Política de financiación.

La política de financiación está compuesta por recursos propios y recursos ajenos. En cuanto a los recursos propios, el proyecto de creación de esta nueva empresa cuenta con un capital social de 20.000€. Dicho capital será aportado por las 4 socias de Delicius S.L., desembolsando cada una un importe de 5.000€. A cada socia le correspondería el 25% del capital de la empresa.

Para poder llevar a cabo la puesta en marcha de la empresa es necesario solicitar un préstamo de 10.000€, el cual tiene una cuota de amortización financiera lineal de 8 años y un tipo de interés del 5,206% (Se ha tomado como referencia las condiciones para préstamos a empresas y emprendedores recogidos en la página web del Instituto de Crédito Oficial (ICO).)

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Saldo Inicial	10.000,00	8.750,00	7.500,00	6.250,00	5.000,00
CAF	1250	1250	1250	1250	1250
Saldo Final	8.750,00	7.500,00	6.250,00	5.000,00	3.750,00
Intereses (5,206%)	520,6	455,525	390,45	325,375	260,3

Tabla 4.2. Cuadro de amortización del préstamo.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. ESTRATEGIA FINANCIERA.

En este apartado se detallan las políticas de la empresa en materia de distribución de los recursos generados por la organización.

Desde el primer año de actividad la empresa decide repartir dividendos. La política de dividendos que seguirá es la siguiente: durante el primer año repartirá un 20% del beneficio neto, a partir de este año los dividendos se incrementarán un 5% respecto del año anterior. Dado que las expectativas de crecimiento de la empresa son favorables, se establece que para el cuarto y quinto año los dividendos serán del 45%. El porcentaje restante se destinará a reservas.

En cuanto a la estrategia de amortización de los activos se opta por una amortización lineal. En la siguiente tabla se muestra la dotación a la amortización de cada activo.

Elementos	Valor	Vida útil (años)	Amortización	Importe anual
Ap. Informáticas	2.000	5	Lineal	400
Maquinaria	12.660	10	Lineal	1.266
Uillaje	3.200	8	Lineal	400
Mobiliario	6.500	10	Lineal	650
E.P.I	2.154	5	Lineal	430,8
			Total	3.146,80 €

Tabla 4.3. Cuadro de amortización

Fuente: Elaboración propia.

Los beneficios obtenidos se gravarán a través del Impuesto de Sociedades cuya tasa impositiva es del 25%.

4.4. ESTRATEGIA A CORTO PLAZO.

En este punto se va a definir la política a corto plazo que la empresa mantendrá con clientes, proveedores y cómo gestionará su tesorería.

- Existencias: la empresa mantendrá en el almacén el 10% de las compras de materias primas como stock de seguridad para prevenir que el restaurante se quede desabastecido, evitando así la falta de materias primas necesarias para la preparación de los platos, así como también los vinos y alcoholes.

- Clientes: el saldo de la partida de clientes será cero debido a que las ventas son al contado.

- Proveedores: la empresa al ser de nueva creación no tiene mucho poder de negociación frente a los proveedores, aun así, creemos que los proveedores ofrecerán facilidades a la hora de hacer frente al pago de las facturas. Estimamos un periodo medio de pago a proveedores de aproximadamente 25 días.

- Tesorería: para evitar sufrir problemas de liquidez se mantendrá una tesorería objetivo de 2.500€.

4.5. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.

La carta será variada, atractiva y apetitosa. Delicius S.L prestará especial atención a las personas que son intolerantes al gluten y/o la lactosa. A continuación, se recoge una selección de los platos más destacados.

Platos fríos	Precio €
Ensalada con queso de cabra y miel	8
Salmorejo con jamón ibérico y huevo	6
Pastel vegetal	5
Platos calientes	Precio €
Berenjenas rellenas con carne y queso	8,5
Musaka de setas	12
Calamares a la romana	11
Carnes	Precio €
Crujiente de pollo con salsa	5,5
Pechuga de pollo a la plancha	5
Solomillo al whisky	7,5
Pescados	Precio €
Mini hamburguesa de salmón con salsa de queso	5,5
Taquitos de cazón en adobo	6
Atún a la plancha	8

Tabla 4.4. Precios.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Previsión de ventas.

Según se desprende del Estudio Fintonic “Restauración en España 2018”, cada español gasta una media de 1.859 euros anuales en bares, restaurantes y cafeterías, establecimientos a los que acude 62 veces al año. Tomando en consideración estos datos cada español gastaría una media de 29,98€.

Sin embargo, para poder estimar cuáles serán las ventas de nuestra empresa y teniendo en cuenta que la mayoría de los consumidores cuando acuden a un restaurante solicitan entrantes, segundo plato, postre y bebidas, calculamos que el ticket medio por persona será de aproximadamente unos 20,00€.

El local cuenta con una capacidad para atender 45 comensales. Durante el primer año se atenderán aproximadamente a 32 personas cada día, entre almuerzos y cenas. Teniendo en cuenta los días de descanso del personal, se calcula que la estimación mensual del número de clientes que consumirán en nuestro local será de 800 personas.

También consideramos que a partir del primer año la empresa comenzará a aumentar su volumen de clientes en un 8% y que el consumo medio por persona se incrementará un 5%.

En la siguiente tabla recogemos la previsión de ventas para un horizonte temporal de 5 años.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Nº Clientes	9.600	10.368	11.197	12.093	13.061
Gasto medio	20	21,0	22,1	23,2	24,3
Total ventas en €	192.000	217.728	246.904	279.989	317.507

Tabla 4.5. Previsión de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

El incremento medio anual que representan estas previsiones de venta es del 13%. Aunque en los datos de la SABI que utilizamos como representativos del sector sevillano (apartado 2.3. del capítulo 2) el incremento era de un 11%, consideramos que nuestro restaurante puede alcanzar un aumento mayor.

4.5.2 Previsión de gastos.

En consonancia a lo establecido en el apartado 4.4. Estrategia del producto, en la tabla 4.6. se recoge la estimación de compras a proveedores previstas para un horizonte temporal de cinco años, así como también la estimación de otros gastos operativos.

Como podemos observar, los gastos irán incrementándose durante todos los períodos gracias al buen funcionamiento de la empresa.

Durante el primer año los costes estimados de las compras supondrán un 24% del total de ventas, para años posteriores se incrementarán hasta un 34%, 40%, 43% y 45% respectivamente.

En esta previsión también se incluyen los gastos necesarios para poder abrir el restaurante, tales como, los gastos de constitución de la empresa, el alquiler del local, el seguro y el teléfono.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Compras	46.080,00	74.027,52	98.761,42	120.395,11	142.878,20
Luz y agua	4.200	4.800	5.000	5.350	5.490
Internet	450	455	460	465	470
Cuota SS	20.160	20.160	20.160	20.160	20.160
Seguros	350	355	360	370	380
Alquiler	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Publicidad	22,98				
Material de oficina	400	450	500	550	660
Programa Sevilla sin gluten	3.752,00	762,3	762,3	762,3	762,3
Gastos constitución	1.000				
Total en €	124.414,98	149.009,82	174.003,72	196.052,41	218.800,50

Tabla 4.6. Previsión de gastos.*Fuente: Elaboración propia.*

Para poder ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes, será necesario la contratación de dos camareros, un cocinero, una persona encargada de la limpieza del local y un administrativo. La retribución salarial se recoge en la siguiente tabla.

Puesto de trabajo	Salario mensual
Camareros y ayudante de cocinero	1.100
Cocinero	1.200
Personal limpieza	1.100

Tabla 4.7. Previsión de gastos del personal.*Fuente: Elaboración propia.*

Hay que tener en cuenta que el coste para la empresa en seguros sociales de un trabajador supone alrededor de un 30%.

4.6. CUADROS.

4.6.1. Cuadro de Cash-Flow.

El cuadro de Cash-Flow refleja los recursos generados por los activos de la empresa. Es de gran importancia porque este cuadro facilitará la elaboración de las futuras Cuentas de Pérdidas y Ganancias.

A continuación, se detalla el cuadro de Cash-Flow:

CASH FLOW					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ventas	192.000,00	217.728,00	246.903,55	279.988,63	317.507,10
2. Compras materias primas	46.080,00	74.027,52	98.761,42	120.395,11	142.878,20
3. Variación de stocks mp (Ex.f -Ex.i)	4.608,00	2.794,75	2.473,39	2.163,37	2.248,31
4. Consumo de mp =2-3	41.472,00	71.232,77	96.288,03	118.231,74	140.629,89
5. Cargas de personal	67.200,00	67.200,00	67.200,00	67.200,00	67.200,00
6. Otras cargas operativas	78.334,98	74.982,30	75.242,30	75.657,30	75.922,30
7. Subvenciones a la explotación					
8. Coste de explotación =4+5+6+7	187.006,98	213.415,07	238.730,33	261.089,04	283.752,19
9. Variación stocks prod. terminados					
10. Coste de ventas =8-9	187.006,98	213.415,07	238.730,33	261.089,04	283.752,19
11. Cash flow de explotación =1-10	4.993,02	4.312,93	8.173,22	18.899,59	33.754,92
12. Cash flow atípicos					
13. Cash flow extraordinarios					
14. Aplicación de subvenciones					
15. Cash flow total =11+12+13+14	4.993,02	4.312,93	8.173,22	18.899,59	33.754,92
16. Amortización del inmovilizados	3.146,80	3.146,80	3.146,80	3.146,80	3.146,80
17. Provisiones y deterioros					
18. Gastos financieros	520,60	455,53	390,45	325,38	260,30
19. Resultado bruto =15-16-17-18	1.325,62	710,61	4.635,97	15.427,41	30.347,82
20. Compensación de pérdidas					
21. Impuestos =(19-20)	331,41	177,65	1.158,99	3.856,85	7.586,95
22. Resultado neto =19-20-21	994,22	532,96	3.476,98	11.570,56	22.760,86
23. Dividendos	198,84	133,24	1.043,09	5.206,75	10.242,39
24. Reservas =22-23	795,37	399,72	2.433,88	6.363,81	12.518,47
25. Autofinanciación =16+17+20+24	3.942,17	3.546,52	5.580,68	9.510,61	15.665,27

Tabla 4.8. Cuadro de cash-flow.

Fuente: Elaboración propia.

Examinando los datos obtenidos de la tabla 4.8. del cuadro de cash-flow observamos que la actividad principal de la empresa genera beneficios. Durante todo el horizonte temporal Delicius S.L. obtiene un cash-flow de explotación positivo, aumentando aún más con el transcurso de los años.

Además, el cash-flow total coincide con el cash-flow de explotación, ello se debe a que la empresa no cuenta con otros recursos extraordinarios.

En cuanto al resultado bruto, observamos que es inferior al cash-flow total. Dicha disminución se debe principalmente a la amortización del inmovilizado y a los gastos financieros del préstamo a largo plazo. Este resultado es positivo en los cinco períodos y cada año va aumentando considerablemente.

El resultado neto sigue la misma línea. La única diferencia con el resultado bruto radica en el pago de impuestos. El resultado neto es también positivo durante todo el horizonte temporal. Ello permitirá atender al pago de los dividendos y a las reservas.

Es necesario mencionar la política de dividendos que seguirá la empresa. Como ya se comentó anteriormente, la forma de retribuir al accionista es la siguiente: durante el primer año Delicius S.L. repartirá dividendos del 20%, aumentando cada año que transcurre un 5% más, hasta alcanzar un 45% en el cuarto año. En el año quinto dicho porcentaje se mantendrá constante. La política de reservas se define residualmente.

Por último, se analizará la partida de autofinanciación. Es la forma que la empresa tiene de financiarse a partir de los recursos generados durante su actividad.

La autofinanciación generada por la empresa deriva de la suma de dos tipos diferentes de conceptos:

- Los gastos que no suponen una salida de recursos, es decir, las amortizaciones del inmovilizados.
- Y las reservas, que son los beneficios que se quedan retenidos en la empresa.

Podemos comprobar que en torno a un 61% de la renta generada por la actividad se queda en la empresa en forma de autofinanciación.

4.6.2. Cuadro de necesidades netas de capital corriente.

En el siguiente cuadro se analizan las variaciones de los activos y pasivos corrientes, con el objetivo de calcular la necesidad neta de capital corriente.

Es muy importante identificar cuáles serán los activos y pasivos corrientes de la empresa ya que proporciona las variaciones en los activos y recursos corrientes que sufrirán los futuros balances previsionales. En este cuadro solo se tendrán en cuenta las operaciones a corto plazo, pues las de largo plazo irán en el presupuesto de capital.

En la tabla 4.9. que aparece a continuación se recoge el cuadro de necesidades netas de capital corriente de la empresa.

NNCC					
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Existencias materias primas	4.608,00	7.402,75	9.876,14	12.039,51	14.287,82
1. Δ Existencias materias primas	4.608,00	2.794,75	2.473,39	2.163,37	2.248,31
Existencias productos terminados					
2. Δ Existencias productos terminados					
Efectos a cobrar					
3. Δ Efectos a cobrar					
Tesorería objetivo	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
4. Δ Tesorería objetivo	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Δ Activos corrientes =1+2+3+4	7.108,00	2.794,75	2.473,39	2.163,37	2.248,31
Proveedores	3.200,00	5.140,80	6.858,43	8.360,77	9.922,10
6. Δ Proveedores	3.200,00	1.940,80	1.717,63	1.502,34	1.561,33
Acreeedores y créditos a c/p					
7. Δ Acreeedores y créditos a c/p					
Dividendos a pagar	198,84	133,24	1.043,09	5.206,75	10.242,39
8. Δ Dividendos a pagar	198,84	-65,60	909,85	4.163,66	5.035,64
Impuestos a pagar	331,41	177,65	1.158,99	3.856,85	7.586,95
9. Δ Impuestos a pagar	331,41	-153,75	981,34	2.697,86	3.730,10
10. Δ Pasivos corrientes =6+7+8+9	3.730,25	1.721,44	3.608,83	8.363,86	10.327,06
11. NNCC =5-10	3.377,75	1.073,31	-1.135,44	-6.200,49	-8.078,75

Tabla 4.9. Cuadro de NNCC.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, durante los dos primeros años el capital corriente de la empresa demanda mayor financiación a largo plazo, aunque dicha necesidad va disminuyendo considerablemente. La situación cambia para los años posteriores ya que las necesidades netas se convierten en negativas. Esto significa que los recursos a corto plazo que tiene la empresa son superiores a los que necesita. Se debe

principalmente a que el período medio de pago a proveedores es de 25 días mientras que las ventas se cobran al contado. De forma que su capital corriente genera liquidez.

4.6.3. Presupuesto de capital.

El siguiente cuadro recoge las variaciones que sufrirá la parte permanente del balance, es decir, las entradas y salidas de los recursos a largo plazo que sufrirá la empresa.

El presupuesto de capital se compone a su vez de dos presupuestos parciales:

- El presupuesto de inversión, como su nombre indica, incluye la inversión necesaria en inmovilizado para el inicio de la actividad empresarial (26.514€), así como también las variaciones del capital corriente del cuadro anterior y la devolución del préstamo contratado.
- El presupuesto de financiación recoge los recursos económicos que permitirá acometer las inversiones. Juega un papel fundamental la financiación externa que procede de las aportaciones de los socios y del préstamo obtenido, así como también la autofinanciación estimada en el cuadro de cash-flow.

La diferencia ente el total de empleos y el total de recursos es lo que determinará el superávit/déficit que tendrá la empresa.

Presupuesto de capital					
Presupuesto de inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Gastos de inversión	26.514,00				
1.1. Saldos de programas anteriores					
1.2. Inversiones de renovación					
1.3. Inversiones de expansión					
1.4. Inversiones complementarias					
2. NNCC	3.377,75	1.073,31	-1.135,44	-6.200,49	-8.078,75
3. Amortizaciones financieras	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
3.1. De capital a l/p deudas nuevas	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
3.2. Ficticias					
4. Otros empleos					
Total empleos =1+2+3+4	31.141,75	2.323,31	114,56	-4.950,49	-6.828,75
Presupuesto de financiación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5. Autofinanciación	3.942,17	3.546,52	5.580,68	9.510,61	15.665,27
6. Financiación externa	30.000,00				
6.1. Ampliaciones de capital	20.000,00				
6.2. Préstamos nuevos	10.000,00				
6.3. Acreedores a l/p					
7. Desinversiones					
8. Recursos extraordinarios					
9. Otros recursos					
Total recursos =5+6+7+8+9	33.942,17	3.546,52	5.580,68	9.510,61	15.665,27
Superávits/Déficits período =R-E	2.800,42	1.223,21	5.466,12	14.461,10	22.494,03
Superávits/Déficits acumulados	2.800,42	4.023,63	9.489,75	23.950,85	46.444,87
Objetivo tesorería	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Tesorería balance	5.300,42	6.523,63	11.989,75	26.450,85	48.944,87

Tabla 4.10. Presupuesto de capital.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.10. podemos observar que durante todo el horizonte temporal los recursos son mayores a los empleos, ello significa que la empresa tiene financiación suficiente para hacer frente a las inversiones (tiene superávit de recursos).

En conjunto, el plan es viable desde el punto de vista financiero porque el saldo acumulado final es positivo y además la empresa no tendrá problemas para financiar sus inversiones en ninguno de los períodos.

Hemos de decir que no lo consideramos definitivo debido al elevado valor del superávit acumulado, esto nos lleva a proponer una alternativa mediante un alisado.

4.6.4. Presupuesto de tesorería.

Es el nexo de unión entre el cuadro de necesidades netas de capital corriente y el presupuesto de capital. Es de gran importancia puesto que une el corto y el largo plazo.

En el presupuesto de tesorería se incluyen todos los cobros y pagos que permitirán estimar el saldo de tesorería que debe aparecer en los balances previsionales de Delicius S.L. A continuación, se analizará detalladamente las partidas más importantes de este presupuesto.

Presupuesto de Tesorería					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Cobros por ventas	192.000,00	217.728,00	246.903,55	279.988,63	317.507,10
2. Cobros subvención a la explotación					
3. Pagos de explotación	188.414,98	214.269,02	239.486,09	261.750,07	284.439,17
4. Tesorería de explotación =1+2-3	3.585,02	3.458,98	7.417,46	18.238,56	33.067,93
5. Cobros por ampliaciones de capital	20.000,00				
6. Cobros por préstamos a largo plazo	10.000,00				
7. Cobros por desinversión de activos					
8. Pagos por amortizaciones frs a l/p	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
9. Pagos por gastos de inversión productiva	26.514,00				
10. Cobros por subvenciones de capital					
11. Tesorería por operaciones de capital =5+6+7-8-9+10	2.236,00	-1.250,00	-1.250,00	-1.250,00	-1.250,00
12. Cobros por activos fuera de explotación					
13. Pagos por activos fuera explotación					
14. Tesorería atípica =12-13					
15. Pagos por dividendos		198,84	133,24	1.043,09	5.206,75
16. Pagos por intereses de deuda a l/p	520,60	455,53	390,45	325,38	260,30
17. Pagos por retribución de recursos fijos a l/p =15+16	520,60	654,37	523,69	1.368,47	5.467,05
18. Cobros por créditos a c/p					
19. Pagos por amortización fra créditos a c/p					
20. Pagos por intereses de descuento y deudas a c/p					
21. Pagos a acreedores a c/p					
22. Pago de impuestos		331,41	177,65	1.158,99	3.856,85
23. Tesorería por operaciones a c/p =18-19-20-21-22	0,00	-331,41	-177,65	-1.158,99	-3.856,85
24. Tesorería neta =4+11+14-17+23	5.300,42	1.223,21	5.466,12	14.461,10	22.494,03
25. Tesorería acumulada o en Balance	5.300,42	6.523,63	11.989,75	26.450,85	48.944,87

Tabla 4.11. Presupuesto de tesorería.

Fuente: Elaboración propia.

La tesorería de explotación es positiva durante todos los períodos gracias a que los cobros por ventas superan a los pagos de explotación, ello indica que la actividad operativa de la empresa genera suficiente liquidez. Ha experimentado un crecimiento generalizado durante todo el horizonte temporal, pasando de 3.585,02€ en el primer año a 33.067,93€ en el año 5.

La tesorería por operaciones de capital es positiva solo en el primer año debido fundamentalmente a las entradas de capital procedente de las aportaciones de los

socios y del préstamo obtenido. A partir del segundo año va a ser negativa ya que solo recoge el pago de la amortización del préstamo.

En cuanto a los pagos por retribución de recursos fijos a largo plazo, el primer año solo se compone de los intereses que hay que pagar por el préstamo a largo plazo. A partir del segundo año aumentan debido a que la empresa reparte dividendos.

La tesorería por operaciones a corto plazo va a ser negativa todos los períodos excepto el primer año debido a que los impuestos correspondientes a ese año se pagan en el siguiente período.

La tesorería acumulada es la cantidad que aparecerá en los balances previsionales. Esta partida es positiva durante todos los años, indica que la empresa no presentará problemas de liquidez, pasa de 5.300,42€ durante el primer año a 48.944,87€ en el último año.

4.6.5. Balances previsionales.

Para poder analizar adecuadamente los balances previsionales veremos la composición de las grandes masas patrimoniales.

Como podemos observar en la tabla 4.12., el total del activo incrementará durante todo el horizonte temporal. Para encontrar las razones de dicho crecimiento será necesario analizar detalladamente la composición del activo.

En primer lugar, vemos que el activo no corriente cada año irá perdiendo valor debido a las amortizaciones acumuladas del inmovilizado intangible y del inmovilizado material, necesarias para renovar dichos activos. La empresa decide no realizar nuevas inversiones en inmovilizado durante estos cinco años.

En segundo lugar, el activo corriente será el que experimentará un mayor crecimiento gracias al aumento de las existencias, pero sobre todo a la tesorería acumulada. Que la tesorería sea muy elevada ya es indicador de que la empresa no tendrá problemas de liquidez en el futuro, aun así, es recomendable reducir ese excedente.

Si nos centramos en el patrimonio neto también experimentará un fuerte crecimiento. Hay que destacar que es la masa patrimonial que tiene mayor representación. Debemos señalar que el capital social se mantendrá constante, la empresa no prevé futuras ampliaciones, está constituido por las aportaciones dinerarias de los cuatro socios.

Serán las reservas las que jugarán un papel fundamental dentro del patrimonio neto ya que cada año se irán acumulando debido a los buenos resultados que la empresa obtendrá. La mayor parte de los beneficios se destinarán a reservas con el fin de que la empresa pueda autofinanciarse.

Para poder analizar el pasivo de la empresa debemos distinguir entre pasivo no corriente y pasivo corriente.

El pasivo no corriente está integrado únicamente por el préstamo a largo plazo. Cada año irá disminuyendo debido al pago de las cuotas de amortización financiera.

Sin embargo, el pasivo corriente no sigue la misma tendencia. Cada año incrementará y se debe a que la empresa generará más beneficios y ello se traducirá en el pago de más impuestos. Los proveedores también aumentarán.

Balances previsionales						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente	26.514,00	23.367,20	20.220,40	17.073,60	13.926,80	10.780,00
Inmovilizado intangible	2.000,00	1.600,00	1.200,00	800,00	400,00	0,00
Aplicaciones informáticas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Amortización acumulada II	0,00	400,00	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00
Inmovilizado material	24.514,00	21.767,20	19.020,40	16.273,60	13.526,80	10.780,00
Maquinaria	12.660,00	12.660,00	12.660,00	12.660,00	12.660,00	12.660,00
Utillaje	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Mobiliario	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
E.P.I	2.154,00	2.154,00	2.154,00	2.154,00	2.154,00	2.154,00
Amortización acumulada IM	0,00	2.746,80	5.493,60	8.240,40	10.987,20	13.734,00
Activo corriente	3.486,00	9.908,42	13926,38	21.865,89	38490,357	63.232,69
Existencias	0,00	4.608,00	7.402,75	9.876,14	12.039,51	14.287,82
Tesorería	3.486,00	5.300,42	6.523,63	11.989,75	26.450,85	48.944,87
Total Activo	30.000,00	33.275,62	34.146,78	38.939,49	52.417,16	74.012,69
Patrimonio neto	20.000,00	20.795,37	21.195,09	23.628,97	29.992,78	42.511,25
Capital social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reservas	0,00	795,37	1.195,09	3.628,97	9.992,78	22.511,25
Pasivo no corriente	10.000,00	8.750,00	7.500,00	6.250,00	5.000,00	3.750,00
Deudas con ent. fras a l/p	10.000,00	8.750,00	7.500,00	6.250,00	5.000,00	3.750,00
Pasivo corriente	0,00	3.730,25	5.451,69	9.060,52	17.424,38	27.751,44
Proveedores	0,00	3.200,00	5.140,80	6.858,43	8.360,77	9.922,10
Impuestos a pagar	0,00	331,41	177,65	1.158,99	3.856,85	7.586,95
Dividendos a pagar	0,00	198,84	133,24	1.043,09	5.206,75	10.242,39
Total PN+Pasivo	30.000,00	33.275,62	34.146,78	38.939,49	52.417,16	74.012,69

Tabla 4.12. Balances previsionales.

Fuente: Elaboración propia.

4.7. MODELO PRESUPUESTARIO ALISADO.

Como se ha visto en el apartado anterior, el proyecto presentado es viable puesto que el saldo acumulado del presupuesto de capital es positivo (46.444,87€) pero no es definitivo ya que aparece un saldo acumulado excesivo todos los años.

Por lo tanto, consideramos oportuno realizar un alisado y recrear un nuevo escenario que permita conseguir los objetivos propuestos mediante los cambios de estrategias y políticas que consideremos oportunos y que afectarán a los recursos y a los empleos de nuestra empresa.

Las medidas que consideramos para alisar el presupuesto son:

En primer lugar, realizar cambios en la política de existencias. En vez de considerar un aumento constante del 10%, a partir del segundo año las existencias incrementarán un 12%, 14%, 15% y 16% respectivamente.

En segundo lugar, reducir la cuantía del préstamo a solicitar, de tal manera que solo pediremos un importe de 7.000€. Esto supone una disminución de los gastos y amortizaciones financieras

Y, por último, en la estrategia financiera cambiar la política de dividendos, aumentando su cuantía para compensar las labores de gerencia realizadas por los socios que en principio no estaban remuneradas.

El resultado de aplicar estos cambios en las políticas iniciales sobre el presupuesto de capital se muestra en la tabla 4.13.

Presupuesto de capital					
Presupuesto de inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Gastos de inversión	26.514,00				
1.1. Saldos de programas anteriores					
1.2. Inversiones de renovación					
1.3. Inversiones de expansión					
1.4. Inversiones complementarias					
2. NNCC	3.204,14	1.845,35	716,88	-3.904,54	-7.035,19
3. Amortizaciones financieras	875,00	875,00	875,00	875,00	875,00
3.1. De capital a l/p deudas nuevas	875,00	875,00	875,00	875,00	875,00
3.2. Ficticias					
4. Otros empleos					
Total empleos =1+2+3+4	30.593,15	2.720,35	1.591,88	-3.029,54	-6.160,19
Presupuesto de financiación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5. Autofinanciación	3.924,75	4.281,61	6.668,02	10.404,46	15.513,87
6. Financiación externa	27.000,00				
6.1. Ampliaciones de capital	20.000,00				
6.2. Préstamos nuevos	7.000,00				
6.3. Acreedores a l/p					
7. Desinversiones					
8. Recursos extraordinarios					
9. Otros recursos					
Total recursos =5+6+7+8+9	30.924,75	4.281,61	6.668,02	10.404,46	15.513,87
Superávits/Déficits período =R-E	331,60	1.561,26	5.076,14	13.434,00	21.674,06
Superávits/Déficits acumulados	331,60	1.892,86	6.969,00	20.403,00	42.077,06
Objetivo tesorería	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Tesorería balance	2.831,60	4.392,86	9.469,00	22.903,00	44.577,06

Tabla 4.13. Presupuesto de capital alisado.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES FINALES

Hemos pretendido con este trabajo cumplir con el objetivo que nos planteamos al comienzo y que era analizar la viabilidad económico-financiera del restaurante Delicius S.L., especializado en productos sin gluten y sin lactosa. Esta viabilidad la hemos abordado utilizando la planificación financiera y escogiendo un horizonte de valoración de cinco años.

Para ello se han analizado las características de dicho negocio y se ha tomado en consideración los datos económicos-financieros del sector de restauración a nivel provincial obtenidos de la base de datos SABI durante el período temporal 2013-2016. El tamaño de la muestra seleccionada ha sido de las 67 empresas más representativas, de las cuales se han tomado las partidas más significativas de los balances y de las cuentas de Pérdidas y Ganancias.

Después de haber analizado el sector en el que se desenvolverá la empresa, las conclusiones que podemos extraer del presente trabajo son:

-El sector de restauración no deja de crecer y consolida su recuperación tras encadenar tres años de crecimiento al cerrar 2017. Ello es gracias a la mayor predisposición al gasto por parte de los consumidores derivada en gran parte por la reactivación de la economía española.

-Es un sector muy competitivo, puesto que en Sevilla existe una gran cantidad de restaurantes que ofrecen un servicio similar a Delicius S.L. Esto nos ha llevado a hacer hincapié en un factor muy decisivo: la diferenciación. Se busca que Delicius S.L. se caracterice por la calidad del servicio ya que una buena atención al cliente es la clave para alcanzar el éxito. Además, no hay que olvidar, que Delicius S.L. presta especial atención a intolerantes al gluten y/o la lactosa.

El proyecto presentado es viable, al ser positivo el saldo acumulado final del presupuesto de capital (46.44,87€). El proyecto se caracteriza por retener alrededor de un 61% de la renta generada por la actividad en forma de amortizaciones y reservas (autofinanciación). También se caracteriza por presentar, en el presupuesto de capital, superávits de recursos en todos los años. Al ser tan elevados suponen un coste de oportunidad para la empresa, puesto que habría tesorería ociosa. De ahí, la necesidad de realizar un alisado en el presupuesto de capital.

Se recrea un nuevo escenario que permita conseguir los objetivos propuestos mediante los cambios de estrategias y políticas. Estos cambios consisten en aumentar la política de existencias, reducir la financiación ajena en 3.000€ y en incrementar la política de dividendos. Todo ello ha dado lugar unos resultados que lo hacen definitivo.

Bibliografía

- Brealey, R.; Myers, S. (2003): *Principios de Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill.
- Castro, I.; Rufino, J. (2015): *Creación de empresas para emprendedores*. Ediciones Pirámide.
- Durbán, S.; Irimia, A.; Oliver, M.; Palacín, M. (2009): *Planificación financiera en la práctica empresarial*. Ediciones Pirámide.
- ABC: "La ruta sin gluten: diez restaurantes aptos para celíacos.", *sevilla.abc.es*, <http://sevilla.abc.es/gurme/reportajes-bares-y-restaurantes/sevilla/ruta-sin-gluten-diez-restaurantes-aptos-celiacos/> (Consultado: 18/06/18).
- Academia Europea de Alergia e Inmunología Clínica (EAACI): "Declaración Pública sobre la Alergia a los Alimentos y la Anafilaxia", *eacci.org*, <http://www.eaaci.org/attachments/FoodAllergy&AnaphylaxisPublicDeclarationSP.pdf> (Consultado: 14/02/18).
- El Economista "El sector de restaurantes encadena cuatro años de crecimiento tras cerrar 2017 con 23.100 millones.", *eleconomista.com*, <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8825232/12/17/Economia-El-sector-de-restaurantes-encadena-cuatro-anos-de-crecimiento-tras-cerrar-2017-con-23100-millones.html> (Consultado: 05/02/18).
- El Español "España, país de bares: crecen por tercer año consecutivo", *elespanol.com*, https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180215/espana-pais-bares-crecen-tercer-ano-consecutivo/285221880_0.html (Consultado: 05/02/18).
- Federación de Asociaciones de Celíacos de España: "Informe de precios sobre productos sin gluten", *celiacos.org*, https://www.celiacos.org/images/pdf/Informe_precios_2017.pdf (Consultado: 24/05/18).
- Federación de Asociaciones de Celíacos de España: "¿Qué es el Sistema de Licencia Europeo "Espiga Barrada (ELS)", *celiacos.org*, <https://www.celiacos.org/informacion/certificaciones-face/sistema-de-licencia-europeo-els/129-informaci%C3%B3n/certificaciones-face/espiga-barrada/425-que-es-el-sistema-de-licencia-europeo-espiga-barrada-els.html> (Consultado: 24/05/18).
- Federación Española de Hostelería: "Los sectores de la hostelería", *fehr.es*, <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-102.pdf> (Consultado: 10/05/18).
- Instituto de Crédito Oficial: "ICO empresas y Emprendedores 2018", *ico.es*, <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolnt> (Consultado: 20/05/18).
- Instituto Nacional de Estadística: "CNAE-2009", *ine.es*, http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/notasex_cnae_09.pdf (Consultado: 24/05/18).
- Instituto Nacional de Estadística: "Cuenta Satélite del Turismo de España", *ine.es*, http://www.ine.es/prensa/cst_2016.pdf (Consultado: 24/05/18).
- La Vanguardia: "Razones por las que los productos sin gluten cuestan tanto", *lavanguardia.com*, <http://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20161017/411003236000/precio-productos-sin-gluten.html> (Consultado: 26/06/18).
- Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital: "ICO empresas y Emprendedores 2018", *ico.es*, <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolnt> (Consultado: 24/05/18).
- NPD: "Los bares y restaurantes españoles crecer por tercer año consecutivo, con un aumento de las ventas del 2,5% en 2017", *npdgroup.es*, <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/comunicados-de-prensa/los-bares-y-restaurantes-espanoles-crecen-por-tercer-ano-con-un-aumento-de-las-ventas-del-2-5-en-2017/> (Consultado: 24/04/18).

Anexos
